

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Nákupní proces a
dodavatelsko-odběratelské vztahy

Purchasing Process and Supplier-Customer Relations

Student :

Edita Blažková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student: **Edita Blažková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Nákupní proces a dodavatelsko-odběratelské vztahy**
Purchasing Process and Supplier-Customer Relations
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika podniku
3. Teoretická východiska
4. Analýza současné situace
5. Shrnutí a návrhy řešení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

MACUROVÁ, P., N. Klabusayová a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.


NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

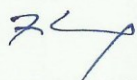
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017

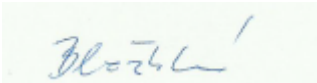

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....
(podpis)

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní doc. Ing. Naděždě Klabusayové, CSc. za věnovaný čas a trpělivost při zpracovávání bakalářské práce a za podnětné připomínky a užitečné rady. Dále velký dík také náleží zaměstnancům společnosti Havířovská teplotrenská společnost, a.s., za ochotu a odpovědi na mé dotazy a to Ing. Martinu Navrátilovi a Martinu Janíkovi a za poskytnutí informací o společnosti Ing. Stanislavu Nevřelovi.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	7
2.1	Historie podniku Havířovská teplárenská společnost, a. s.	8
2.2	Organizační struktura společnosti	8
2.3	Předmět činnosti podniku	9
2.4	Hospodaření podniku.....	10
2.4.1	Hlavní ekonomické ukazatele	10
2.4.2	Kralickuv quick-test –ratingový model.....	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
3.1.1	Logistika.....	16
3.1.2	Formy nákupu	18
3.1.3	Hodnotový řetězec.....	18
3.2	Strategie nákupu	19
3.2.1	Strategické cíle odvozené z nadřazené strategie	20
3.2.2	Role a rozsah odpovědnosti nákupu	20
3.2.3	Struktura, řízení a organizace nákupu	21
3.2.4	Výběr a rozvoj sítě dodavatelů.....	21
3.2.5	plánování a řízení dodávek.....	22
3.2.6	Finanční aspekty nákupu	22
3.2.7	Smluvní vztahy a zákonné povinnosti.....	23
3.2.8	Kontrola a řízení kvality dodávek	23
3.2.9	Identifikace a řízení rizik nákupu	24
3.2.10	Informační a technologická podpora nákupu	24
3.3	Dodavatelsko-odběratelské vztahy	25
3.3.1	Partnerství s dodavateli	25
3.3.2	Volba dodavatele.....	26
3.4	Analýzy v nákupu.....	28
3.4.1	ABC analýza	28
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	30
4.1	Nákup materiálu a služeb	30
4.1.1	Vystavení požadavku	31
4.1.2	Evidence požadavku.....	31

4.1.3	Výběr dodavatele.....	32
4.1.4	Vystavení a schválení objednávky	32
4.1.5	Příprava a uzavření smlouvy	32
4.1.6	Dodání a převzetí materiálu a služeb	33
4.1.7	Evidence neshod a reklamační řízení	33
4.2	Strategie nákupu	34
4.2.1	Strategické cíle odvozené z nadřazené strategie	34
4.2.2	Role a rozsah odpovědnosti nákupu	35
4.2.3	Struktura, řízení a organizace nákupu	36
4.2.4	Výběr a rozvoj sítě dodavatelů	37
4.2.5	Plánování a řízení dodávek.....	37
4.2.6	Finanční aspekty nákupu	37
4.2.7	Smluvní vztahy a zákonné povinnosti.....	38
4.2.8	Kontrola a řízení kvality dodávek	38
4.2.9	Identifikace a řízení rizik nákupu	39
4.2.10	Informační a technologická podpora nákupu	39
4.3	Dodavatelsko-odběratelské vztahy	40
4.4	Volba dodavatele	40
4.5	Hodnocení dodavatelů	41
4.6	Analýzy v nákupu	43
4.7	ABC analýza.....	43
5	SHRNUTÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	48
6	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM ZKRATEK.....	54

1 ÚVOD

V dnešním dynamickém a stále náročnějším tržním hospodářství je logistika vědním oborem, který řídí a organizuje toky zboží, materiálu, služeb a veškerých podnikových činností a aktivit. Pro každý podnik je hlavním úkolem hledání stále nových cest a metod pro zefektivnění své produkce a zhodnocení vloženého kapitálu. Do strategie a taktiky pohybu materiálu, zboží či služeb jsou ze strany podniku investovány nemalé finanční prostředky právě proto, aby bylo dosaženo maximální hospodárnosti a vysokých výkonů. Vliv logistiky se projevuje na všech úrovních řízení organizace od řízení strategického tj. návrhu či rozhodnutí o velikosti logistického řetězce, struktury jednotlivých článků a koncepci informačního systému, přes taktické řízení, což jsou především pravidla plánování, řízení výroby a zásob až po operativní řízení procesů, jako je určení pořadí zakázek. Je to teoretický přístup, který je neustále obohacován o praktické zkušenosti. Jedná se o oblast vnitropodnikových činností, která je často spojována s dosažením konkurenční výhody na trhu. Význam logistiky je však spatřován nejen na vnitropodnikové nebo národohospodářské úrovni, ale také na úrovni světového hospodářství.

Jedním z nejdůležitějších článků podnikové logistiky je nákupní logistika, jelikož právě nákup posuzuje reálnost požadavku a řeší dostupnost za nejvýhodnější cenu. Útvar nákupu ve výrobním podniku zabezpečuje veškeré podnikové procesy za účelem plynulosti dodávek dle požadavků výroby a s ohledem na stav zásob. Úkolem nákupu je zajišťování materiálových vstupů, řízení objednávek a sledování dodávek až na místo určení. Nákup odpovídá nejen za materiálové toky a jeho skladování, ale také za oběh palet a ostatních vratných obalů. Podstatou nákupní logistiky je synchronizovanost a informovanost. Právě v oddělení nákupu jsou kumulovány a shromažďovány vnější i vnitřní informace o potřebách a způsobu jejich uspokojování.

Analýzou nákupního procesu v závislosti na dodavatelsko-odběratelských vztazích bude zkoumáno prostředí společnosti Havířovská teplárenská společnost a. s., zabývající se distribucí tepla a teplé užitkové vody pro obyvatele a podniky města Havířov.

Nákupní proces a všechny související činnosti nákupního řetězce bude nejdříve specifikován dle teoretických hledisek. Dále bude analyzován současný stav podniku za účelem posouzení využití teoretických hledisek a jejich aplikace do řízení procesů společnosti.

Cílem této práce je posouzení efektivnosti procesu nakupování a postupu výběru vhodných dodavatelů dle kritérií a požadavků zavedených organizační směrnici společnosti Havířovská teplárenská společnost, a. s. Prostřednictvím ABC analýzy bude provedena segmentace dodavatelů dle podílu na celkovém objemu nákupu společnosti, na základě které bude ověřeno Paretovo pravidlo.

Nákupní proces bude posuzován z pohledu managementu společnosti a ekonomické výhodnosti, případně doplněn o poznatky i z pozice zaměstnance. Proověřením strategie a postupu nakupování, se pokusíme nalézt případná slabá místa nákupního procesu a stanovit taková optimalizační opatření, která mohou pomoci k růstu efektivity, nebo optimalizaci úkonů a činností v nákupním procesu.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Havířovská teplárenská společnost, a. s. je stabilní společnost s více než 20letou tradicí, která dodává teplo pro ústřední vytápění a teplou užitkovou vodu obyvatelům bytových domů pro téměř 21 000 domácností, městským objektům a zařízením pro občanskou vybavenost a podnikatelskou sféru města Havířov. Na odběru tepla se nejvíce podílí bytový sektor s podílem odběru cca 83 %. K největším odběratelům patří město Havířov, RPG BYTY a Stavební bytové družstvo Havířov. Hlavním předmětem činnosti je distribuce tepelné energie pro komfort a spokojenost občanů města Havířova, dále provádí opravárenskou činnost vlastního i cizího tepelného zařízení, případně jeho rekonstrukci a modernizaci, realizuje výrobu a montáž kompaktních předávacích stanic, zabezpečuje nepřetržitou havarijní službu pro všechny odběratele tepla (HTSAS.CZ, 2016).

Systém vnitřní struktury společnosti je dualistický. Za společnost jedná 6 členů představenstva včetně předsedy a místopředsedy představenstva. Společnost je zastoupena představenstvem ve všech věcech společnosti. K jednání či podpisu je pověřen předseda a jeden člen představenstva, nebo samostatně jeden člen představenstva, který k tomu byl všemi členy představenstva písemně pověřen. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, řídicím orgánem je představenstvo společnosti a kontrolním orgán tvoří 6 členů dozorčí rady společnosti (JUSTICE.CZ, 2016).

Statutární město Havířov je se 100% podílem na základním kapitálu jediným majitelem a akcionářem společnosti. Společnost eviduje 33 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 000,- Kč a 14 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč. Akcie na jméno, vydané v listinné podobě, jsou převoditelné rubropisem a předáním a mají omezenou převoditelnost, kdy k jejich převodu je nutný souhlas valné hromady (JUSTICE.CZ, 2016).

Dle přílohy 1. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008 odst. 3 se společnost řadí do kategorie velkých podniků jelikož, je více než z 25 procent základního kapitálu nebo hlasovacích práv přímo ovládáno, společně či jednotlivě, veřejným subjektem, čímž je v tomto případě statutární město Havířov (PUBLICATINOS.EUROPA.EU, 2016).

Havířovská teplárenská společnost, a.s. je od roku 2003 držitelem certifikátů jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001 (QMS) a ČSN EN ISO 14001 (EMS). Získané certifikáty jsou platné pro oblast „Výroba a rozvod tepelné energie“ a pro oblast „Výroba a opravy předávacích stanic“. Certifikáty jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2 (HTSAS.CZ, 2016).

2.1 Historie podniku Havířovská teplárenská společnost, a. s.

V roce 1964 byl založen bytový podnik Havířov jako organizace spravující bytový fond. V roce 1968 byl bytový podnik rozdělen na středisko pro správu bytového fondu a středisko pro tepelná zařízení, aby se v roce 1969 opět sloučil v celek a to až do roku 1994, kdy byl zastupitelstvem města Havířov předložen privatizační projekt na opětovné rozdělení na část bytového fondu a část spravující tepelná zařízení. Dne 30. 6. 1995 pak rozhodnutím zastupitelstva města Havířov byla založena Havířovská teplárenská společnost, a. s. (HTSAS.CZ, 2016)

2.2 Organizační struktura společnosti

Vzhledem k charakteru řízení a povaze činností společnosti je podnik organizován dle funkcionální organizační struktury, viz příloha č. 3, ve které jsou pracovníci sdružováni podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Je založena na funkční specializaci dílčích jednotek či útvarů. Výhodou je efektivnost založená na specializaci odborníků a jednotné řízení. Nevýhodou je nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi, sklon k jednostrannému řešení komplexních úkolů.

Řízení společnosti je v dikci ředitele společnosti a zprostředkované řízení daného útvaru je v kompetenci náměstků, kteří jsou přímo podřízeni řediteli společnosti stejně jako asistentka ředitele a vedoucí personálního oddělení. Organizační struktura je tak rozdělena na ekonomickou a technickou část. Operativní řízení je svěřeno vedoucím ekonomického a obchodního oddělení a v podřízenosti ekonomického náměstka, který je nadřízen i manažeru kvality. Technická část organizační struktury je rozdělena na útvar vedoucího technického oddělení, který je dále rozdělen na útvar investic, útvar rozvodu tepla a útvar vedoucího provozního oddělení, který je pověřen vedením útvaru údržby a přípravy současně s útvarem ICT jsou pak v přímé podřízenosti technického náměstka (Ř1000.15.01, 2016).

2.3 Předmět činnosti podniku

Havířovská teplárenská společnost, a.s. (dále též HTS, a.s.) je společností, jejímž základním cílem je kvalitní a spolehlivá dodávka tepla pro ústřední vytápění a příprava teplé vody ve městě Havířově. HTS, a.s. dodává tepelnou energii cca 180 odběratelům do 930 odběrných míst. Důraz je kladen na dodávku tepelné energie všem zákazníkům za přijatelnou cenu a s minimálním dopadem na životní prostředí. Investice jsou orientovány především do zvýšení spolehlivosti a kvality dodávek tepelné energie a do snížení ztrát při dodávkách tepelné energie pro obyvatelstvo i ostatní odběratele. Distribuce a výroba tepla se podílí na celkových výnosech společnosti cca v 90 % (HTSAS.CZ, 2016).

Mezi ostatní podnikatelské aktivity patří zejména externí práce prováděné střediskem údržby. Prioritním úkolem střediska údržby, jako v minulých letech, zůstává provádění investičních akcí, oprav a údržby zařízení pro dodávku a výrobu tepla v majetku společnosti a zajištění nepřetržité havarijní služby pro případ nepředvídaných poruch. Společnost dále provádí na základě uzavřených smluv pro cizí subjekty obsluhu a řízení tepelných zařízení, zajišťuje nepřetržitou havarijní službu a smluvně pronajímá 2 463 m² nebytových prostor.

Havířovská teplárenská společnost, a.s. je od roku 2003 držitelem certifikátů jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001 (QMS) a ČSN EN ISO 14001 (EMS). Získané certifikáty jsou platné pro oblast „Výroba a rozvod tepelné energie“ a pro oblast „Výroba a opravy předávacích stanic“. Systém řízení jakosti je každoročně prověřován auditem. V listopadu 2015 provedla společnost LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Praha re certifikační audit, který potvrdil, že systémy jakosti jsou funkční a prokazují trend neustálého zlepšování. U tohoto auditu nebyly zjištěné neshody oproti výše uvedeným normám. Společnost má certifikáty s platností do listopadu 2018 (HTSAS.CZ, 2016).

2.4 Hospodaření podniku

Podle zápisu v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě, základní kapitál společnosti HTS, a. s. k 31. 12. 2015 činí 344 mil. Kč. V roce 2015 hospodařila společnost s kladným výsledkem hospodaření 11 836 tis. Kč po zdanění, což je meziročně o 459 000 Kč více oproti roku 2014. Společnost HTS, a. s. zaměstnává 80 zaměstnanců. Více než dvě třetiny zaměstnanců (59 osob) pracuje ve společnosti více než 10 let a 43 osob pracuje ve společnosti více než 15 let. Hlavní ekonomické ukazatele jsou uvedeny v tabulce č. 2.1 (JUSTICE.CZ, 2016).

Tabulka č. 2.1: Ekonomické ukazatele

	<i>jednotka</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2015	počet	82	80
Celková aktiva	tis. Kč	440098	435285
Oběžná aktiva	tis. Kč	64822	61623
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	369009	376242
Krátkodobý finanční majetek	tis. Kč	24994	32742
Krátkodobé závazky	tis. Kč	18184	13023
EBIT	tis. Kč	14066	14538
EAT	tis. Kč	11377	11836
Vlastní kapitál	tis. Kč	377182	377999
Provozní cash flow	tis. Kč	24994	32742
Provozní výnosy	tis. Kč	383059	388916

(vlastní úprava)

Pro okomentování hlavních hledisek hospodaření společnosti, bylo využito dat uvedených ve sbírce listin veřejného rejstříku. Položky majetku společnosti a zdrojů jeho krytí jsou uvedeny v příloze č. 4. Pro posouzení finančního zdraví společnosti a uvedení hlavních ekonomických ukazatelů níže, bude čerpáno z dat výroční zprávy z výkazu zisku a ztrát a rozvahy za rok 2015, jež jsou taktéž uvedeny ve sbírce listin. Výkaz zisku a ztrát a Rozvaha je uvedena v příloze č. 5.

2.4.1 Hlavní ekonomické ukazatele

Pro znázornění finanční situace a hospodaření společnosti, budou níže popsány hlavní ekonomické ukazatele a výpočty poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a obrátkovosti zásob, pohledávek a závazků, a to za rok 2015.

Ukazatel ROE udává zhodnocení vlastního kapitálu společnosti, tj. s jakým efektem byl zhodnocen vložený kapitál do podnikání. Ukazatel rentability vlastního kapitálu, je stěžejní především pro akcionáře a vlastníky podniku (Dluhošová, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlatní\ kapitál} \cdot 100 \% = \frac{11836}{377999} \cdot 100 \% = 3,13 \%$$

Výtěžnost aktiv neboli ROA je považována za hlavní měřítko rentability tj. rentabilita celkových zdrojů investovaných do podnikání. K měření rentability celkových aktiv je použit EBIT, který není ovlivněn daní z příjmu (Dluhošová, 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{celková\ aktiva} \cdot 100 \% = \frac{14538}{435285} \cdot 100 \% = 3,34 \%$$

Profitabilita podniku je vyjádřena EBIT marží, kdy čistý zisk je v poměru s celkovými tržbami vyjádřen v procentech. Čím vyšší EBITDA marže je, tím menší objem operativních nákladů se podílí na generování tržeb společnosti. Což v důsledku vede k vyšší operativní profitabilitě společnosti jako celku (Dluhošová, 2010).

$$EBIT\ marže = \frac{EBIT}{celkové\ tržby} \cdot 100 \% = \frac{14538}{376242} \cdot 100 \% = 3,74 \%$$

Schopnost firmy splácet své závazky je vyjádřena ukazatelem likvidity. Vyjádřením v procentech je poměřována výše oběžných aktiv s krátkodobými závazky.

$$celková\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \cdot 100 \% = \frac{61623}{13023} \cdot 100 \% = 473,19 \%$$

Intenzita využití celkového majetku je vyjádřena ukazatelem obratu aktiv, který udává, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Žádoucí je co nejkratší doba obratu, proto by měl mít ukazatel sestupný trend (Dluhošová, 2010).

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{435285 \cdot 360}{376242} = 416,49 \text{ dnů}$$

Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1, v tomto případě se aktiva obrátí za rok 0,9 krát (Dluhošová, 2010).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = \frac{376242}{435285} = 0,864$$

Úroveň běžného provozního řízení je vyjádřena ukazatelem doby obratu zásob, který by měl být udržován na technicky i ekonomicky zdůvodnitelné výši. Dle výpočtu činí ukazatel necelých 16 hodin (Dluhošová, 2010).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{695 \cdot 360}{376242} = 0,665 \text{ dnů}$$

O strategii řízení pohledávek vypovídá ukazatel doby obratu pohledávek. Tedy za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Ukazatel je důležitý hlavně z hlediska plánování peněžních toků (Dluhošová, 2010).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{28140 \cdot 360}{376242} = 26,93 \text{ dnů}$$

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje počet dní, na které byl dodavateli poskytnut obchodní úvěr a charakterizuje platební disciplínu vůči dodavatelům (Dluhošová, 2010).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} = \frac{13023 \cdot 360}{376242} = 12,46 \text{ dnů}$$

Pro srovnání hospodaření společnosti za rok 2014 a 2015 jsou v tabulce č. 2.2 uvedeny ekonomické ukazatele souhrnně.

Tabulka č. 2.2: Hlavní ekonomické ukazatele

	<i>jednotka</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	%	3,02	3,13
Rentabilita aktiv ROA	%	3,20	3,34
EBIT marže	%	3,81	3,74
Celková likvidita	%	356,48	473,19
Obrat aktiv	počet	0,84	0,86
Doba obratu zásob	den	0,82	0,67
Doba obratu pohledávek	den	37,99	26,93
Doba obratu závazků	den	17,74	12,46

(vlastní úprava)

2.4.2 Kralickuv quick-test –ratingový model

Pro posouzení finanční situace podniku Havířovská teplárenská společnosti, a. s. byl použit Kralickuv model, který dle bodů jednotlivých ukazatelů R1 až R4 níže popsány v tabulce 3 a 4 a kritéria váženého průměru hodnotí finanční stabilitu FS, či výnosovou situaci VS podniku souhrnným hodnocením SH finanční situace podniku. Pokud činí kritérium hodnocení více než 3 body, je podnik považován za velmi dobrý. Pokud je hodnota menší než 1 bod nachází se podnik ve špatné finanční situaci (Dluhošová, 2010).

Tabulka č. 2.3: Kralickuv quick test

<i>R1 vlastní kapitál/ aktiva celkem</i>	<i>body</i>	<i>R2 (dluhy celkem – peněžení prostředky)/ provozní CF</i>	<i>body</i>
0,3 a více	4	3 a méně	4
0,2 až 0,3	3	3 až 5	3
0,1 až 0,2	2	5 až 12	2
0,0 až 0,1	1	12 až 30	1
0,0 a méně	0	30 a více	0

Tabulka č. 2.4: Kralickuv quick test

<i>R 3 zisk před daněmi a úroky/ aktiva</i>	<i>body</i>	<i>R4 provozní CF / provozní výnosy</i>	<i>body</i>
0,15 a více	4	0,1 a více	4
0,12 až 0,15	3	0,08 až 0,1	3
0,08 až 0,12	2	0,05 až 0,08	2
0,00 až 0,08	1	0,00 až 0,05	1
0,00 a méně	0	0,00 a méně	0

(Dluhošová, 2010)

Níže je proveden výpočet jednotlivých R pro stanovení bodového ohodnocení.

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{377999}{435285} = 0,87 \rightarrow 4 \text{ body}$$

$$R2 = \frac{(\text{CK} - \text{fin. prostředky})}{\text{provozní CF}} = \frac{57165 - 32742}{17022} = 1,44 \rightarrow 4 \text{ body}$$

$$R3 = \frac{\text{zisk před daněmi a úroky}}{\text{aktiva}} = \frac{14538}{435285} = 0,03 \rightarrow 1 \text{ bod}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní CF}}{\text{provozní výnosy}} = \frac{17022}{388916} = 0,04 \rightarrow 1 \text{ bod}$$

$$FS \text{ finanční stabilita} = (R1 + R2)/2 = (4 + 4)/2 = 4$$

$$VS \text{ výnosová situace} = (R3 + R4)/2 = (1 + 1)/2 = 1$$

$$SH \text{ souhrnné hodnocení} = (FS + VS)/2 = (4 + 1)/2 = 2,5$$

Provedení Ratingového Kralickova Quick testu a jeho výpočtu bylo dosaženo 2,5 bodu. Na základě tohoto ukazatele je podnik považován jako dobrý s dobrou finanční kondicí. Kralickuv quick test znázorňuje, že přestože podnik dosahuje nejvyššího hodnocení ve finanční stabilitě, ve výnosové situaci nebyl hodnocen nejlépe.

Jelikož se jedná o podnik, který je pod vlivem statutárního města, jehož je majetkem a slouží hlavně občanům a k plnění občanské vybavenosti, lze výsledek komentovat tak, že prioritou společnosti je právě jeho finanční stabilita. Ta je ukazatelem, který může majitelům indikovat, že se společnost vydává správným směrem a vykonává svou činnost, jak nejlépe umí a je možno se na ni spolehnout. Není možné svěřit tak důležitou službu občanům a potažmo městu jako je dodávka tepla a teplé užitkové vody, společnosti, která by nebyla finančně samostatná a méně stabilní. Menší výnosnost je způsobena právě z důvodu vyšších nákladů na provoz a zařízení, či vyšší náročnost na technické zajištění.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Jak tvrdí Hučka (2011, s. 141), „Posledních 20 let vedlo k dramatickému zrychlení ekonomické a finanční integrace. V této souvislosti je hovořeno o procesu globalizace světové ekonomiky. K tomuto značnému zrychlení došlo zejména v důsledku otevření trhů ve světovém měřítku v kombinaci s technologickými inovacemi zejména v počítačové a komunikační technice.“ V konkurenci vítězí z pravidla ten, kdo je inovačně schopnější, výrobně a odbytově pružnější, vyznačuje se vysokou produktivitou a kvalitou, nízkými náklady a cenami. Tyto aspekty jsou teoretickým východiskem pro základní podnikové funkce, tj. nákup, zásobování materiálové hospodářství, nákupní marketing, objekty nákupu, formy nákupu a především nákupní logistika (Hučka, 2011).

3.1.1 Logistika

Logistika je vědní a pragmatická disciplína zabývající se plánováním, řízením a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady. Nejjednodušší členění logistiky znázorňuje obr. č. 3.1

Obrázek č. 3.1: Členění logistiky



(Sixta, 2009)

Z hlediska materiálových toků dělíme logistiku na makrologistiku a mikrologistiku. Makrologistika se zabývá především logistickými řetězci od těžby surovin, přes výrobu až po dodání zákazníkovi. Makrologistika překračuje hranice jednotlivých podniků a mnohdy i státu. Mikrologistika je naopak zaměřena na logistický systém určité organizace či její části (Sixta, 2009).

Z pohledu hospodářsko-organizačního a uplatnění systémového přístupu pak rozlišujeme tři základní funkční oblasti logistického řízení, a to logistiku nákupu, výroby a distribuce.

Funkce logistických systémů je v praxi označována jako dílčí logistiky. Jedná se o jednotlivé činnosti, které jsou předmětem logistiky a ovlivňují výsledný logistický efekt.

Druhy dílčích logistik:

- *logistika dispoziční* se zabývá plánováním cest zboží, uzavíráním smluv, určováním základních podmínek, realizace nákupu či prodeje a volbou dopravních cest
- *logistika dopravní* řeší volbu vhodných dopravních prostředků, uplatnění progresivních dopravních systémů
- *logistika manipulační* řeší procesy a využití mechanizačních a automatizačních systémů
- *logistika skladová* řeší vnitro skladové technologie
- *logistika distribuční se zabývá* procesy přeměny, výrobního sortimentu na sortiment odběratelský včetně kompletace zboží
- *logistika balící* určuje velikosti manipulačních jednotek, způsob balení, kvalita obalu
- *informační logistika* zajišťuje řízení a kontrolu toku informací
- *logistika prodejní* se zabývá řešením provozu v maloobchodních jednotkách

Cílem obchodní logistiky je uspokojovat požadavky odběratele na požadované úrovni, požadované kvalitě a zároveň minimalizovat náklady (Červený, 2013).

3.1.2 Formy nákupu

Nákup nabývá jedné ze tří typických forem:

- přímého nákupu – zajištěn jednou nebo více splátkami
- leasingu – je obvykle dražší, ale nevyžaduje okamžité peněžní prostředky
- pronájmu – je využíváno především pro pořízení věci na kratší nebo sezónní období zejména pak u strojů a zařízení

Předmětem nakupování jsou všechny činnosti, které jsou prováděny za konkrétním účelem a mají své odpovědné osoby, provádějí se plánovitě. Jsou tedy vnímány jako proces a lze je procesním způsobem řídit.

Nakupování je pak charakterizováno do kategorií produktu, a to:

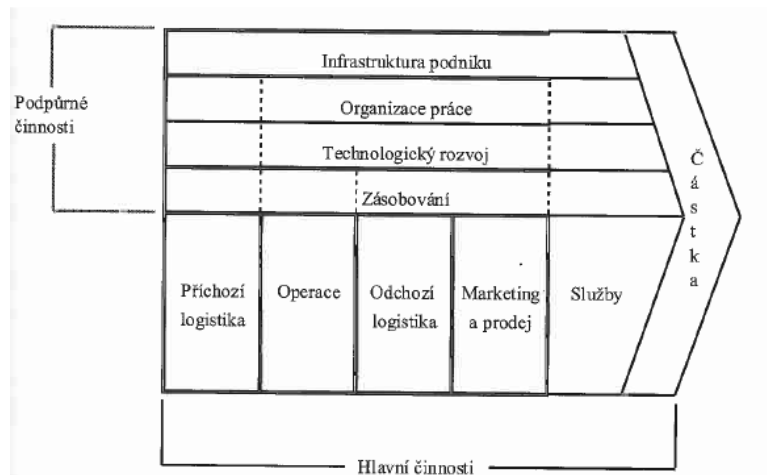
- nákup materiálu neboli nákupu surovin a polotovarů, ze kterých podnik vytváří další produkty
- nákup služeb se týká energií, přepravních služeb, ostrahy, pojištění, služby prováděné jinými subjekty apod.
- nákup zboží se týká výrobků, které podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje (Macurová, 2014).

3.1.3 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je rozdělen na hlavní a podpůrné činnosti. Jak je uvedeno na obrázku č. 3.2, toto pojetí má významný dopad na logistiku, dodavatelský řetězec a distribuci. Hlavní činnosti tvoří příchodí logistika zahrnující skladování, manipulaci a kontrolu zásob. Operace pokrývající výrobu a všechny činnosti, jimiž jsou vstupy převáděny na výstupy. Odchozí logistika zahrnuje přepravu a sklady sloužící k přesunu výrobků k odběratelům. Marketing a prodej pokrývá metody jak informovat odběratele o výrobcích a umožnit jejich nákup. Služby zahrnují podporu všech činností, jako například montáže nebo vracení zboží. Podpůrné činnosti zahrnují zásobování tj. nákup a získávání výrobků i jiných zdrojů. Technologie pokrývá takové položky, jako je například informační a komunikační technologie, výzkum a vývoj (Emmett, 2008).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré aspekty související se zaměstnanci. Infrastruktura pokrývá finance, právní a ostatní obecné činnosti řízení (Emmett, 2008).

Obrázek č. 3.2: Hodnotový řetězec 1

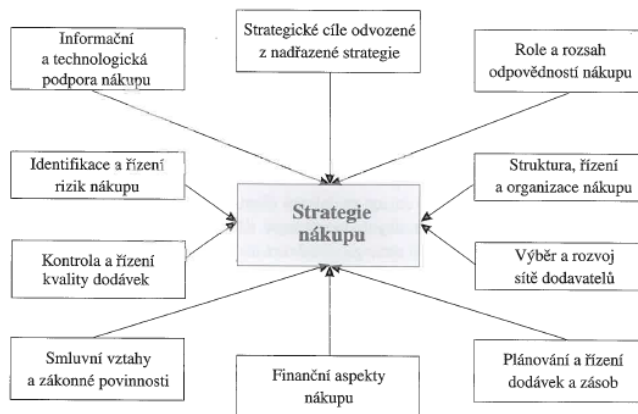


(Emmett, 2008)

3.2 Strategie nákupu

Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby funkčních strategií. Funkční strategie by měla vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií, které by ji měly pak konkretizovat ve specifických oblastech. Obsah a vymezení strategie nákupu je znázorněno na obr. č. 3.3, kdy některé aspekty je možno vynechat, či jiné přidat v závislosti na managementu a podmínkách organizace (Červený, 2013).

Obrázek č. 3.3: Strategie nákupu



(Červený, 2013).

3.2.1 Strategické cíle odvozené z nadřazené strategie

Prvním krokem tvorby strategie nákupu je její analýza a analýza nadřazených strategií a to:

- Korporátní strategie
- Business strategie
- Horizontální strategie

Z provedené analýzy mohou vyplynout náměty na řešení existujících nebo hrozících neshod a z toho plynoucí úkoly a cíle. Strategie nákupu by také měla respektovat hlavní body business strategie a vycházet z ní. Posláním nákupu by mělo být zajištění kvalitních dodávek a nejvýhodnější ceny se spolehlivým dodáním včas. Nákup by měl být respektován jako jedna z klíčových funkcí organizace, jehož posláním je dlouhodobě dosahovat v porovnání s konkurencí meziročních úspor nákladů. Výběr dodavatelů by měl probíhat na základě objektivních a měřitelných kritérií bez přístupu k neetickým či nezákonným návrhům ze stran dodavatelů. Nakupovaný materiál a služby by měl být vždy cenově výhodnější než oborový průměr. Materiál by měl pocházet jen od nejkvalitnějších dodavatelů, kteří nabízejí jejich nejnovější parametry (Červený, 2013).

Politika nákupu vyjádřena v horizontální strategii může například zahrnovat:

- jednotný systém kvalifikace a hodnocení dodavatelů
- standardní nákupní podmínky a vzory kontraktů
- databázi dodavatelů včetně jejich hodnocení a nakupování objemů

(Červený, 2013)

3.2.2 Role a rozsah odpovědnosti nákupu

V každém podniku je nutné určit, jakou funkci bude nákup zastávat a co bude v kompetenci oddělení nákupu. S ohledem na své možnosti a požadavky interních zákazníků, stanoví, zda bude oddělení nákupu řešit pouze operativní a taktické nakupování nebo zda bude odpovědná i za kvalitu dodavatelů, logistiku, dopravu a skladování či závazky vůči dodavatelům (Červený, 2013).

3.2.3 Struktura, řízení a organizace nákupu

Nákup ve firmě obvykle spolupracuje s řadou dalších oddělení či funkcí. Nejčastěji ostatní činnosti či funkce podniku na činnosti nákupu závisejí. Organizační struktura nákupu může být více či méně centralizovaná, což je dáno organizační kulturou.

Obvykle je organizace nákupu rozdělena podle typu nakupovaného zboží na:

- přímý materiál (součást vlastního výrobku, či produktu)
- nepřímý materiál (nástroje, nářadí, stroje a zařízení)
- služby (nákup energií, plynu, telekomunikačních služeb, IT podpora atd.)

(Červený, 2013)

3.2.4 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů

Výběr dodavatelů závisí na hlavních strategických cílech a na možnostech organizace. Je nutné zamezit špatnému výběru dodavatelů, jež by měl za následek nekvalitní dodávku, nebo dodávku předraženou.

Pokud podnik zastává firemní **strategii cost leadership**, bude preferován nákup:

- s využitím množstevních slev, nákup velkých objemů, dlouhodobé kontrakty
- ze zemí s nízkými náklady
- s vytvářením silného konkurenčního tlaku na dodavatele
- u velkého počtu dodavatelů s častými změnami

Pokud bude podnik upřednostňovat **strategii diferenciace**, bude spíše nákup zaměřen na:

- lokální dodavatele z okolí či oboru
- menší počet dodavatelů
- dlouhodobou spolupráci
- hodnotu, nikoli cenu, která může být i vyšší

(Červený, 2013)

3.2.5 plánování a řízení dodávek

Úkolem strategie nákupu v oblasti plánování je nutné odhadnout budoucí stav poptávky rozložit jej v rámci sítě dodavatelů tak, aby nedocházelo k nedostatku vstupních materiálů, či přebytku zásob, což v současném turbulentním ekonomickém prostředí je mnohdy velice složité (Červený, 2013).

3.2.6 Finanční aspekty nákupu

Pro posouzení finančních aspektů strategie nákupu bude nejčastěji použito standardních finančních nástrojů, jako je výkaz zisků a ztrát, rozvaha nebo výkaz peněžních toků. Dále může být využito kalkulace vlastních výrobků, roční plán nákupu, rozpočty nových projektů, informace o nakupovaných objemech u jednotlivých dodavatelů, obrátka zásob a ukazatel splatnosti závazků dodavatelům.

Rozhodování o tom zda je pro podnik výhodnější koupit nebo pronajmout, což nejčastěji souvisí s pořízením strojů, zařízení nebo budov, závisí na konkrétní situaci ve firmě a zda společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky (Červený, 2013).

Tabulka č. 3.1: Výhody nákupu vs. pronájmu

Výhody nákupu	Výhody pronájmu
Nižší celkové náklady s ohledem na dobu užití	Žádné okamžité větší finanční prostředky
Je možné je kdykoliv prodat	Platby jsou výdajem a nesou s sebou daňové výhody
Je možné majetek používat i po odpisu	Není nutné řešit zastaráním zařízení
Zařízení jako součást majetku může vylepšovat pohled na aktiva	Není navýšen bankovní úvěr, není zatížena strana pasiv

(Červený, 2013)

3.2.7 Smluvní vztahy a zákonné povinnosti

Problematika smluvních vztahů a zákonných povinností je zejména v globálním nákupu velmi složitá. Na tuto problematiku je nutno pohlížet z úhlu eliminace rizik, či finančních dopadů. V otázce smluvních vztahů je vhodné se řídit následujícím:

- dodavatele s podílem větším než 5% celkového objemu nákupu budou zajištěni kontraktem
- před předáním technické dokumentace bude s dodavatelem podepsána smlouva o důvěrnosti předávaných informací
- způsobené poškození nebo ztráta bude z 80 % kryta pojištěním
- náklady na nekvalitu, které nebudou dodavatelem kompenzovány, nepřekročí 8 %
- ze strany společnosti nebudou akceptována pochybení ve věci porušení daňových a bezpečnostních předpisů odpovědných pracovníků

(Červený, 2013)

3.2.8 Kontrola a řízení kvality dodávek

Kvalita je podstatnou součástí vnímané hodnoty. Stává se významnou konkurenční výhodou, a proto musí být součástí strategie nákupu. Z toho důvodu má řada firem zavedený systém řízení jakosti ISO řady 9000, kde v dokumentech lze nalézt nástroje a kritéria hodnocení kvality. S činností nákupu pak nejčastěji souvisí:

- výběr a schvalování dodavatelů
- kvalifikace dodavatelů a jejich produktů
- sledování rozvoje a hodnocení dodavatelů
- audity dodavatelů
- dispozice kvalitativních odchylek a neshod
- nápravná opatření a zlepšování

(Červený, 2013)

3.2.9 Identifikace a řízení rizik nákupu

Riziko z pohledu nákupu je měřítkem pravděpodobnosti, kdy požadované dodávky nesplní množství, technické nebo kvalitativní požadavky, překročí předpokládané náklady nebo nebudou dodány v požadovaném termínu.

Důležité je nejprve možná rizika identifikovat, vyhodnotit a vypracovat plán jejich kontroly, eliminace nebo minimalizace dopadů. Jednotlivá rizika je nutné seřadit dle priorit a možného přímého dopadu (Červený, 2013).

Rizika spojená s nákupem je možné rozdělit do kategorií:

- finanční rizika – dodatečné náklady, kurzové rozdíly, růst cen komodit, zadržení na celnici, ztráta
- dodací a dopravní rizika – zpoždění, vícenáklady, poškození
- právní rizika – nedodržení podmínek kontraktu, reklamace, patenty a dušení vlastnictví, povinné certifikáty
- rizika související se zdravím osob a životním prostředím – zranění, poškození cizího majetku, neautorizovaná přeprava nebezpečných látek
- geopolitická rizika – změny místních zákonů, ztráta vlastnictví zboží, odejmutí licence
- organizační a personální rizika – změny odpovědností v dodavatelské organizaci změny strategie odchod klíčových osob (Červený, 2013)

3.2.10 Informační a technologická podpora nákupu

V dnešní době je snad nejdůležitější zajistit propojení všech oblastí nákupu spolehlivým tokem informací mezi oddělením nákupu, dodavateli a ostatními funkcemi podniku. Pro tyto účely je firma vybavena informačním systémem pro řízení potřeb, finanční plánování, sledování objednávek apod. Technologická podpora by měla především přispívat k urychlení a zjednodušení transakcí a eliminaci lidských chyb. Zvolení rozsahu funkcí informačního systému by se mělo odvíjet od standardu v příslušném oboru podnikání, dle druhu systému našich hlavních dodavatelů (Červený, 2013).

Informace vcházející do logistické databáze, zpravidla obsahují důležité datové soubory, jako např. systém plateb, historie dopravy, stav zásob, stav objednávek, náklady pro různé logistické, marketingové a výrobní činnosti. Zvolený informační systém musí být schopen rychle a vhodně vyhledávat data, převést je pomocí jednoduché konverze do použitelné formy. Získaná data využitím analýz formou matematicko-statistických modelů poskytnou managementu potřebné informace pro budoucí rozhodování (Drahotský, 2003).

3.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují obchodní spolupráci mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou zabezpečovány smluvně podle legislativy obchodně závazkových vztahů upravených v občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. (Lukoszová, 2004).

Trvalá spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů je charakterizována partnerstvím s dodavateli, což je pracovní vztah budován na vzájemné důvěře, který přináší hodnotu oběma partnerům (Nenadál, 2006).

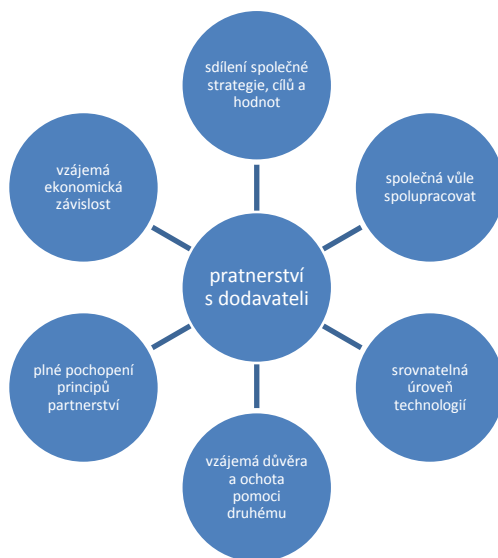
V rámci partnerství je hlavním cílem marketingových aktivit vytvářet vzájemně výhodné partnerské vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Pokud jsou v takovém vztahu obě strany spokojené, je zapotřebí spolupráci prohlubovat a vytvářet úzké partnerství, které s sebou nese řadu výhod. Například propojením objednávkového systému pomocí elektronické výměny dat, umožňuje dodavateli pružně reagovat na objednávku nebo může potřebu odběratele predikovat, což v konečném důsledku sníží transakční náklady spojené s dodávkami (Christopher, 2000).

3.3.1 Partnerství s dodavateli

Ta část systémů managementu, která se zabývá vytvářením a rozvíjením vztahů s dodavateli je chápána jako program partnerství s dodavateli. Partnerství s dodavateli nelze vytvářet bez určitých předpokladů a podmínek jako je uvedeno na obrázku č. 3.4.

Pokud je nalezena ochota a vůle vzájemné spolupráce, dalším nutným předpokladem je dodavatelsko-odběratelská harmonizace strategických záměrů, cílů a hodnot na základě společných diskuzí, sdílených zkušeností a společných analýz vývoje na trhu, na kterém oba působí (Tomek,2004).

Obrázek č. 3.4: Partnerství s dodavateli



(Tomek,2004)

3.3.2 Volba dodavatele

Za důležitou součást nákupního marketingu je považováno vyhledávání a volba dodavatele, což může činit ústřední problém nákupu, jelikož právě správná volba dodavatele rozhoduje o úspěšnosti podniku. Ta je pak hodnocena z hlediska kvality výstupní produkce, nákladovosti a úrovně zákaznických služeb (Lukoszová, 2004).

Výběr dodavatelů probíhá na základě tří okruhů, týkajících se:

- kvalifikování produktu, tj. jak produkt odpovídá požadavku odběratele
- obchodní prověření dodavatele
- prověření manažerského systému dodavatele, tj. pravděpodobnost vytvoření požadovaného vztahu (Tomek, 2007)

Existují dva typy dodavatelů, ti konzervativní, kteří nabízejí neměnný sortiment řadu let a jsou zpravidla velice spolehliví. Inovativní dodavatel, je pak ideální pro inovativní odběratele, pro kterého je však charakteristická nižší stabilita.

Nákupčí se zpravidla orientují na výběr takového dodavatele, který svou filozofií nejlépe odpovídá filozofii podniku

Kvalitní dodavatel je předpokladem bezchybného fungování nákupu. Nekvalitní dodavatel zvyšuje pracnost, vytváří dodatečné náklady na zásoby, odstranění chyb a tím může poškodit dobré jméno podniku (Lukoszová, 2004).

Při volbě vhodného dodavatele bychom měli vycházet z nákupní portfoliové analýzy a dodavatelské matice. Prvním z kroků výběru dodavatele je stanovení finančních a kvalitativních kritérií pro zařazení dodavatele do seznamu způsobilých dodavatelů. Druhým prvkem je volba počtu dodavatelů na dodávky statků či služeb. Při strategii jednoho dodavatele, který zabezpečuje kompletní dodávku zboží nebo služby, jsou výhodou nízké transakční náklady a nevýhodou pak riziko spojené s nedodáním. Této strategii je využito především u bezproblémových položek. Strategií dvou dodavatelů na dodávku stejného materiálu zabezpečujeme cenovou i kvalitativní adekvátnost dodavatelského vztahu, které využíváme při pořízení strategických položek. Poslední z variant je strategie více dodavatelů, které je využíváno v případech, kdy není možné použít ani jednu z přechodných možností, např. při omezené nebo nedostatečné kapacitě dodavatele. Třetím prvkem volby dodavatelů je stanovení kritérií pro pravidelné hodnocení dodávek nebo hodnocení dodavatele.

Na základě hodnocení dodavatelů pak pravidelně aktualizujeme seznam těch způsobilých. Pokud např. dodavatel nevyhovuje našim požadavkům, je dodavatel požádán o aplikaci nápravného opatření. Jestliže ani po té není shledán zcela vhodným pro zásobování, je vyřazen ze seznamu a dodávky od něj jsou zastaveny. Podmínky dodávek jsou vždy stanoveny na základě charakteru výrobku nebo produktu, logistické strategie a celkové podnikové filozofie. Tyto jsou aplikovány na naše dodavatele, čímž mohou být eliminovány odlišnosti na straně nákupu a prodeje. Např. v případě platebních či záručních podmínek, kdy doba splatnosti dodavatelských faktur je kratší než splatnost faktur vystavených, vzniká potřeba dodatečného kapitálu, který je často spojen s dalšími náklady ve formě úroků. Obdobná situace vzniká u záručních podmínek. Prodáváme-li produkt konečnému spotřebiteli, váže se k němu ze zákona obvyklá dvouletá záruční lhůta (Jirsák, 2012).

Kupuje-li však podnik zboží za účelem dalšího prodeje, nemusí se vždy na prodej automaticky dvouletá lhůta vztahovat. Proto je nezbytné, aby v nákupních podmínkách byla záruční lhůta specifikována, jinak může hrozit riziko vzniku nákladů na opravu v rozmezí mezi zárukou od dodavatele po dobu platnosti záruky finálního spotřebitele (Jirsák, 2012).

3.4 Analýzy v nákupu

Ve většině podniků tvoří nákupní náklady podstatnou část jejich rozpočtu a zároveň existence rizika v dodavatelských vztazích vyžaduje vytvoření specializovaného oddělení nákupu, ve kterém bude formulována nákupní strategie a tím budou určeny cíle nákupu a způsob jejich dosažení. Ke stanovení strategie a cílů je využíváno analýz zaměřených na vnitřní i vnější prostředí podniku. Příkladem vnějších analýz jsou Portrův model, PESTLE analýza, SWOT analýza apod. Pro segmentaci nakupovaného materiálu, zboží či služeb, tak aby bylo možné volit nejvhodnější, patří mezi nejvýznamnější ABC analýza.

ABC analýza vychází z Paretova pravidla, kdy 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků. Toto pravidlo může být aplikováno na nakupované objekty nebo na segmentaci dodavatelů (Jirsák, 2012).

3.4.1 ABC analýza

Aplikací ABC analýzy se vychází ze sestavy položek seřazených sestupně podle hodnoty sledovaného statistického znaku v analyzovaném období 12 až 24 měsíců. Kratší období může být zkresleno sezónními vlivy poptávky a u delšího období může dojít ke změnám výrobního programu a tím by údaje ztratily vypovídací schopnost (Sixta, 2009).

Na základě výstupních dat z informačního systému seřazených dle nákladů na nákup či obratu, budou položky rozděleny do kategorií ABC:

- kategorii A tvoří nejvýznamnější a klíčové položky zhruba s 80% spotřebou nákladů na nákup. V případě potřeby např. ovlivnit výši celkových nákladů nákupu bude logické se zaměřit právě na tyto nejvýznamnější položky

- kategorii B tvoří již větší počet položek středně důležité povahy, které činí dalších cca 15 % hodnoty, ale již negenerují tak velké náklady
- kategorií C pak tvoří největší počet nepodstatných položek, které tvoří jen 5 % z celkových nákladů

Obdobný postup je možno použít pro segmentaci dodavatelů dle jejich obratu či podílů na celkových nákupních nákladech, čímž získáme přehled skupiny dodavatelů, kterými je nutné se detailně zabývat a analyzovat vzájemné obchodní vztahy a spolehlivost dodávek (Jirsák, 2012).

Stupeň koncentrace spotřeby nákladů na nákup či podílu na obratu lze graficky znázornit pomocí Paretova diagramu a Lorenzovy křivky, která znázorňuje vztah mezi počtem položek a jejich celkovou hodnotou (Sixta, 2009).

Diagram vychází z tabulky, kde ve sloupcích jsou uvedeny hodnoty např. podíl na celku v procentuálním vyjádření, spojnice pak označuje podíl kumulovaný, tedy postupně načítaná procenta. Z této tabulky je pak sestaven Paretův diagram tj. sloupcový graf, kde osa x je tvořena např. dodavateli a osu y pak procentuální podíl na celkovém objemu nákupu. Lorenzovu křivku pak tvoří kumulovaný součet hodnot.

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Ve společnosti Havířovská teplárenská společnost, a s. je nákup jen jednou z mnoha činností nutných pro zajištění běžného provozu společnosti, zajištění plánovaných i neplánovaných oprav, údržby předávacích stanic a systému centrálního zásobování teplem. Předmětem nákupu se pak stává z největší části nákup tepla, vodné a stočné, energie, materiál a služby spojené s výstavbou a údržbou předávacích stanic a teplovodního vedení.

Nákup vzniká zjištěním či vznikem určité potřeby. S ohledem na zajištění dostatečných zdrojů, jejich efektivní využívání a optimální rozvržení jsou tyto potřeby plánovány pomocí ročního podnikatelského plánu. Nákupní proces je proto upraven a postup specifikován organizační směrnicí „Obchodní činnost“ a to v souladu s nadřazenými dokumenty současně s podpisovým a organizačním řádem. Nákupním procesem se zabývá především Obchodní oddělení, které je vedeno vedoucím obchodního oddělení a ekonomickým náměstkem. Veškeré potřeby na zajištění zboží, materiálu či služeb jsou v podobě písemných požadavků předány na obchodní oddělení, kde je zpracuje pověřený obchodní referent. Do nákupního procesu je tak zapojen každý zaměstnanec a to tvorbou nákupních požadavků, které vystavuje a předává k řešení.

Obchodní referent je povinen vést evidenci požadavků a požadavek předat k vyřízení referentovi nákupu nebo právníkovi společnosti podle druhu požadavku (nákup materiálu, nákup služby, vypsání výběrového řízení).

V obou případech je zapotřebí vypsání požadavku a následně jeho předání obchodnímu referentovi.

4.1 Nákup materiálu a služeb

Proces nakupování by měl mít svá jasná pravidla a všem zaměstnancům by měl být znám postup nákupu materiálu a služeb. Proces nákupu znázorňuje postupový diagram nákupu materiálu a služeb v příloze č. 6., který je součástí směrnice obchodní činnosti.

4.1.1 Vystavení požadavku

Materiál a služby pro potřeby HTS jsou nakupovány na základě schválených požadavků žadatelů. Žadatel předkládá požadavek, na příslušném formuláři žádanky, která je řízeným formulářem a má jej k dispozici v seznamu formulářů evidovaných na intranetu společnosti.

Žádanka obsahuje jméno a podpis žadatele, jméno a podpis předkladatele tj. osoby nadřízené, která požadavek schvaluje, datum vystavení, termín vyřízení, předpokládanou cenu nákupu, název materiálu či služby, množství v určené měrné jednotce. Na žádance referent nákupu uvede způsob vyřízení požadavku tj. (přímý nákup, poptávka, výběrové řízení). Dle ceny či charakteru požadavku referent nákupu uskuteční nákup např. na základě poptávkového řízení, nebo v případě nákupu v hodnotě nad 100 tis. předá právnímu oddělení k zajištění obchodní smlouvy.

V mimořádných případech (havárie apod.) je možné objednat materiál rovněž zasláním SMS zprávy nebo e-mailu referentovi nákupu či jeho zástupci. Vždy musí jít o psaný text, aby nedošlo ke špatnému pochopení požadavku a následně k nákupu nesprávného materiálu.

4.1.2 Evidence požadavku

Každý žadatel je povinen vést evidenci svých požadavků. Elektronickou verzi požadavku odešle žadatel e-mailem obchodnímu referentovi i referentovi nákupu. Jestliže se jedná o požadavek na pořízení materiálu, je povinností žadatele ověřit, zda není požadovaný materiál ve skladových zásobách, a to ještě před vystavením požadavku. Obchodní referent přiděluje požadavku evidenční číslo a požadavek zaeviduje do seznamu požadavků. Seznam požadavků je evidován v elektronické podobě u obchodního referenta.

4.1.3 Výběr dodavatele

Referent nákupu dle druhu materiálu, zboží nebo služby a objemu nákupu vybere dodavatele buď ze seznamu dodavatelů v případě již existující obchodní spolupráce, nebo zahájí poptávkové řízení, kdy osloví vhodné dodavatele. Při nákupu nad 700 tis. Kč je pak dodavatel vybrán na základě výběrového řízení dle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., který byl platný do 30. 9. 2016 a k 1. 10. 2016 nabyl účinnosti zákon č. 134/2016 Sb.

4.1.4 Vystavení a schválení objednávky

Objednávku vystavuje referent nákupu dle žádanky žadatele. Každá objednávka musí obsahovat zejména datum vystavení, číslo objednávky, přesné označení nakupovaného materiálu, katalogové označení, množství v měrné jednotce, celkovou předpokládanou cenu, místo dodání, požadovaný termín dodání, způsob platby a doba splatnosti faktury, kontaktní údaje žadatele, požadovanou dokumentaci (protokoly o shodě, záruční listy, certifikáty, DL, předávací protokoly apod.) a další specifické požadavky.

Referent nákupu předá objednávku ke schválení dle podpisového řádu společnosti. Podepsaná objednávka je zaslána referentem nákupu dodavateli. Objednávky jsou uloženy u referenta nákupu a jsou zapsány v knize objednávek. Nákup drobného materiálu lze provést bez vystavení objednávky nebo uzavření smlouvy, a to přímým nákupem na základě schváleného požadavku předkladatelem. Potvrzení objednávky dodavatelem sleduje referent nákupu a v případě odlišného plnění v termínu dodávky oproti požadavku informuje žadatele.

4.1.5 Příprava a uzavření smlouvy

Smlouvu připraví obchodní oddělení a právník ve spolupráci s žadatelem a předkladatelem požadavku a ekonomickým oddělením. Žadatel předá přesnou specifikaci těch částí smlouvy, které se týkají předmětu smlouvy, termínu plnění a ostatních technických a provozních podmínek souvisejících s předáním a převzetím předmětu smlouvy a jeho budoucím provozováním.

Po vyhotovení textu smlouvy je smlouva předána právníkovi společnosti k ověření správnosti a doplnění a ten předá tuto smlouvu k podpisu dle finančního objemu a druhu smlouvy ekonomickému nebo technickému náměstkovi a řediteli společnosti.

Po podepsání smlouvy je smlouva předána zpět na obchodní oddělení a zaslána k podpisu dodavateli. Originál smlouvy a elektronická verze uzavřené smlouvy je uložena u právníka společnosti, dále je zaslána předkladateli požadavku a ekonomickému oddělení.

4.1.6 Dodání a převzetí materiálu a služeb

Dodání materiálu je uskutečněno buď dodáním ze strany dodavatele či jím zvoleným dopravcem nebo u přímého nákupu pověřeným zaměstnancem, nejčastěji však referentem nákupu. Pokud se jedná o materiál, je převzat do skladu skladovým operátorem. Skladový operátor je povinen při převzetí provést vstupní kontrolu dodaného materiálu dle DL. Skladový operátor potvrdí DL, kde uvede příjmení, datum a stvrdí podpisem správnost dodávky a přejímku materiálu. O dodání materiálu je vždy informován referent nákupu, který předá informaci o dodání žadateli a vyzve jej k odebrání materiálu ze skladu. Dodaná služba je převzata žadatelem, příp. předkladatelem. O převzetí je zpracován písemný předávací protokol podepsán oběma smluvními stranami. Žadatel či předkladatel zároveň při převzetí služby ověří splnění rozsahu sjednané služby, její kvalitu, sjednaný termín provedení a dokumentaci jako např. záruční listy, prohlášení o shodě či certifikáty.

4.1.7 Evidence neshod a reklamační řízení

V případě, že žadatel, skladový operátor nebo referent nákupu zjistí nesrovnalosti v dodávce materiálu, zboží nebo služby oproti objednávce, zaznamená neshodu v dodacím listu či předávacím protokolu a do evidence neshodných dodávek. V případě, že dodávka vykazuje neodstranitelné neshody bránící jejímu dalšímu účelnému a bezpečnému využití, dodávku odmítne a od dodavatele nepřevzme. Žadatel ve spolupráci s obchodním oddělením zahájí reklamační řízení. Obchodní oddělení předkládá jednou ročně ke kontrole evidenci neshodných dodávek manažerovi kvality, který posoudí jejich četnost a případně navrhuje opatření a aktualizuje organizační směrnici.

Neshody promítne žadatel nebo předkladatel požadavku do hodnocení dodavatelů. Žadatel je povinen při vyřizování reklamace úzce spolupracovat s obchodním oddělením a poskytnout mu veškerou dokumentaci mající souvislost s reklamací.

4.2 Strategie nákupu

Společnost uplatňuje obecnou strategii nákupu v podobě dodávek od ověřených dodavatelů, za co nejvýhodnějších podmínek a v odpovídající kvalitě. S ohledem na dlouholeté zkušenosti využívá společnost schopnosti nákupčího orientovat se na trhu hutního a teplárenského materiálu, který spolupracuje s řadou obchodních zástupců z řad dodavatelů. Z pohledu nákupčího a vedoucího obchodního oddělení, nákup nevyžaduje řízenou strategii nákupu a to vzhledem k oboru a objemům nákupu, které jsou od hodnoty 50 tis. Kč řešeny poptávkovým řízením nebo nad 700 tis. Kč výběrovým řízením. Nelze říci, že by se uplatňovala určitá strategie sítě dodavatelů nebo jednoho dodavatele. Jelikož sortiment není nijak široký, upřednostní se dodavatel s výhodnějšími dodacími a cenovými podmínkami. Společnost částečně decentralizuje vystavování požadavků na nákup, kdy je využíváno schopností pracovníků na úrovních montážníků či techniků, který mají operativní přehled o stavu materiálu, ví o potřebě určitého materiálu či služby v závislosti na určité výrobní fázi zakázky. Souhrnná evidence těchto požadavků je naopak centralizovaná na úrovni obchodního referenta, který eviduje všechny požadavky v jednotném seznamu, který spravuje.

4.2.1 Strategické cíle odvozené z nadřazené strategie

Obecná nákupní strategie společnosti HTS vychází z koncepce směřování společnosti, která je jakousi nadřazenou strategií společnosti. Koncepcí směřování si společnost stanovuje cíle do roku 2025 týkající se investic udržování a oprav systému v souladu s energetickými audity. Cílem je např. zachovat trend objemu investičních akcí v objemu 30 – 40 mil. Kč ročně do udržování, opravy a rekonstrukce okruhů předávacích stanic pro zajištění komfortu a kvality dodávek odběratelům. Při rekonstrukcích plynových kotlen budou stávající stacionární plynové kotle postupně nahrazovány moderními kondenzačními kotly, které mají vyšší tepelnou výťažnost a méně zatěžují životní prostředí.

Jelikož společnost, nenaplňuje typickou povahu tržně zaměřené instituce, je strategie nákupu uplatňována spíše obecně s ohledem na roční podnikatelský plán a plnění jeho harmonogramu.

4.2.2 Role a rozsah odpovědnosti nákupu

Ve společnosti jsou role a rozsah odpovědnosti popsány v organizačním řádu. Ten současně se stanovami společnosti, pracovním řádem a popisem pracovní činnosti, každého zaměstnance tvoří pravidla pro uplatňování práv a povinností zaměstnanců pro výkon svěřené oblasti pracovní činnosti. Podpisový řád dále vychází ze zásad účelné delegace pravomoci a dbá přitom zvláštních předpisů upravujících způsob podepisování písemností, dokladů a výkazů řídicí, majetkové, finanční, peněžní a účetní povahy. Podpisový řád též upravuje způsob podepisování písemností a stanovuje oprávnění je podepisovat podle druhu či charakteru. Ve vztahu k nákupu jsou stanoveny tyto pravidla:

Ředitel společnosti podepisuje písemnosti a smlouvy zásadní povahy s finančním objemem nad 100 tis. Kč tj.:

- objednávky materiálu, zboží a služeb
- smlouvy o prodeji movitého majetku
- nákup a prodej cenných papírů
- leasingové smlouvy
- smlouvy o zajištění a zrušení účtů u peněžních ústavů
- smlouvy o dílo a kupní smlouvy

Ekonomický náměstek ředitele společnosti podepisuje písemnosti důležité povahy v souladu s jeho pravomocí ve věcech ekonomických ve finančním objemu do 100 tis. Kč.

Technický náměstek ředitele společnosti podepisuje písemnosti důležité povahy v souladu s jeho pravomocí ve věcech výrobních a technických ve finančním objemu do 100 tis. Kč.

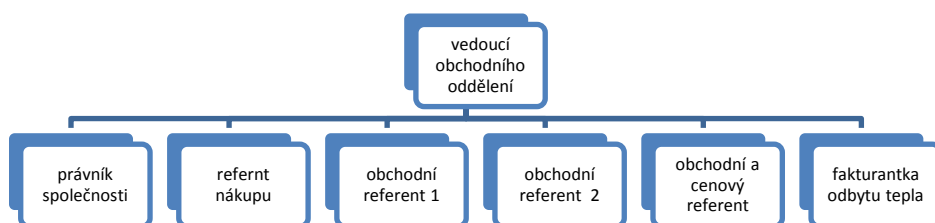
Po dobu jejich nepřítomnosti podepisuje písemnosti v rozsahu jím udělené plné moci zmocněný vedoucí oddělení.

4.2.3 Struktura, řízení a organizace nákupu

S ohledem na poměrně úzkou oblast působení společnosti co se týká produktu, není nutné organizovat samostatné nákupní oddělení. Nákup je řešen v obchodním oddělení, které zajišťuje a organizuje nejen nákup materiálu, zboží a služeb, ale i prodej tepla zákazníkům. Struktura obchodního oddělení je znázorněna na obrázku č. 4.2.3.1. Obchodní oddělení je vedeno vedoucím obchodního oddělení v přímé podřízenosti ekonomického náměstka. Vedoucí oddělení odpovídá za plnění uložených úkolů a přidělených činností svých podřízených a kontroluje jejich průběh. Podílí se na tvorbě ročního podnikatelského plánu a kontroluje jeho naplňování, hodnotí strategické dodavatele na základě plnění podmínek partnerské smlouvy.

Právník společnosti, zpracovává smlouvy a spolupracuje na dokumentaci výběrových řízení. Referent nákupu zodpovídá za nákup materiálu, zboží a služeb, výběr dodavatelů a jejich hodnocení. Obchodní referent 1 eviduje požadavky na pořízení či objednání a dále spravuje benefiční účty zaměstnanců a pronájemní smlouvy nebytových prostor společnosti. Obchodní referent 2 spravuje a zajišťuje všechny pojistné smlouvy společnosti a odpovídá za fakturaci odbytu tepla. Obchodní a cenový referent odpovídá za příjem odečtů tepla a na základě odečtu zpracovává data pro fakturaci. Fakturantka odbytu vystavuje zúčtovací faktury zákazníkům a odesílá je zákazníkům. Podstatou oddělení je přesné vymezení pracovní činností a odpovědností dané pozice. Jednotliví zaměstnanci obchodního oddělení spolu komunikují v souvislosti s vlastní účastí na nákupním procesu. Předávají si informace a podklady tak, aby zajistili plynulost nákupu a navazujících činností.

Obrázek č. 4.2.3.1: Struktura obchodního oddělení



(vlastní úprava)

4.2.4 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů

Společnost vzhledem k dlouholetým zkušenostem a orientaci v oboru, spoléhá na ověřené dodavatele. Volbu dodavatele ovlivňuje charakter věci, která je pořizována, finanční objem a konkurenční nabídka v případě poptávkového řízení.

4.2.5 Plánování a řízení dodávek

Plánování a řízení dodávek se odvíjí od harmonogramu prací technického a provozního oddělení v závislosti na prováděných zakázkách. Dle termínu jednotlivých etap zakázek a projektové dokumentace jsou ze strany technického oddělení předány požadavky na nákup materiálu a služeb ke konkrétním zakázkám. Pověřený pracovník pracovní skupiny, která je určena pro realizaci zakázky, pak dle vystavených požadavků převezme potřebný materiál od technika skladu. Provozní oddělení má taktéž harmonogram plánovaných oprav v daném roce vycházející z podnikatelského plánu společnosti. S ohledem na mimořádné opravy či poruchy, je nutné udržovat hladiny minimálních zásob materiálu potřebných právě pro operativní zásah či opravu. Tento je týdně předáván technikem skladu nákupčímu, který zajistí doplnění do hladin minimálních zásob. Dodávky materiálu jsou zajišťovány tak, aby materiál byl dodán a uskladněn co nejkratší dobu. U větších či objemnějších materiálů je využíváno přímých dodávek na stavbu či místo montáže.

4.2.6 Finanční aspekty nákupu

Společnost stanovuje jednotlivé nákladové a výnosové položky v takové výši, aby bylo dosaženo optimálního plánovaného výsledku hospodaření a zajištěna finanční stabilita společnosti. Realizuje nutné opravy a investice, jejich potřeba vyplývá z technického stavu zařízení a potřeb tepelného hospodářství a doporučení zpracovaných neenergetických auditů s ohledem na ekonomické možnosti společnosti. K takovému účelu je zpracováván roční harmonogram tvorby podnikatelského plánu na daný rok, který obsahuje jednotlivé předpokládané náklady na jednotlivá hospodářská střediska, která jsou evidována v rámci účetnictví společnosti. Harmonogram tvorby podnikatelského plánu schvaluje představenstvo společnosti vždy do konce listopadu předcházejícího roku.

Každý vedoucí oddělení schvaluje nákladové položky za svěřený resort a v průběhu roku odpovídá za jeho naplňování, případně předkládá vedení informaci o překročení plánovaného objemu. Obchodní oddělení dále z dat účetnictví kontroluje zpětně dodržování pravidla, že jakékoliv pořízení majetku, zboží nebo služby v objemu nad 700. tis Kč bude podléhat výběrovému řízení a to i v případech, kdy se tohoto objemu dosáhne součtem u daného dodavatele za rok.

4.2.7 Smluvní vztahy a zákonné povinnosti

V rámci obchodní činnosti jsou smluvní vztahy a forma uzavření závislé na finančním objemu. Obchodní podmínky nákupu či pořízení materiálu nebo služeb do 100 tis. Kč jsou sjednávány v objednávkách. Pokud se jedná o kontrakt s finančním objemem nad 100 tis. Kč je uzavírána kupní smlouva či smlouva o dílo. Jedním s nejdůležitějších smluvních vztahů je uzavírání s dodavatelem tepelné energie do rozvodných zařízení. Jedná se o smlouvu o dodávce tepelné energie dle energetického zákona č. 458/2000 Sb., od které se odvíjí další činnost a plánování celé společnosti. Pro zajištění části vozového parku a referenčních vozidel je využíváno operativního leasingu. Formy nákupu a objem nákupu strojů a zařízení jsou vždy předkládány vedením a schvalovány představenstvem společnosti.

4.2.8 Kontrola a řízení kvality dodávek

Kvalita dodávek je ověřována již na vstupu, kdy je materiál přebírán od dodavatele nákupčím, nebo technikem skladu při příjemkách materiálu. Další kontrolou prochází materiál při přejímce na stavbu nebo montáž pověřeným pracovníkem. O kontrole a odpovídajícím stavu se provádí záznam na dodací list při příjmu a na výdejku ze skladu při převzetí materiálu na zakázku. Řízení kvality dodávek spočívá ve spolupráci s ověřenými dodavateli s odpovídajícím hodnocením, kteří jsou vázáni smlouvou či objednávkou a z ní vyplývajících podmínek.

4.2.9 Identifikace a řízení rizik nákupu

Finančním rizikům je předcházeno specifikovanými obchodními podmínkami a orientací na trhu ve vztahu k růstu cen komodit v odvětví. Rizika vyplývající z obchodní činnosti jsou eliminována především výběrem spolehlivých dodavatelů, kteří například disponují certifikátem jakosti dle ISO 9001, nebo kteří uplatňují environmentální management dle ISO 14001 v závislosti na charakteru dodávky.

V případě strategických dodávek, na nichž závisí bezproblémový průběh zakázky, jsou rizika podrobně popsána ve smlouvách o dílo či kupních smlouvách. Dodavatel tak může nést veškeré náklady vzniklé nesplněním smluvních podmínek. Proto u kontraktů k dodávkám zakázek na opravy či výstavbu přenosových stanic a teplovodního vedení, které mohou ovlivnit dodávku tepla občanům, musí dodavatel vůči těmto rizikům a v odpovídající hodnotě být pojištěn.

Ve vztahu k bezpečnosti a ochrany zdraví jsou zaměstnanci pravidelně proškolení a o rizicích informováni. Zaměstnanci, kteří odpovídají při vykonávání své činnosti za svěřené zařízení či majetek společnosti, jsou pojištěni vůči způsobení škody třetí osobě pojištěním odpovědnosti.

Geopolitickým rizikům společnost přechází svým stabilním hospodařením, udržováním partnerství se strategickými dodavateli a v neposlední řadě má pojištěnu odpovědnost vůči možným škodám způsobených svou činností třetí osobě. Rozsah pojištění je závislý na průměrném ročním obratu společnosti.

4.2.10 Informační a technologická podpora nákupu

K informační a technologické podpoře nákupu společnost využívá hned několik nástrojů v podobě informačních systémů. Veškeré potřebné řízené dokumenty, postupy a směrnice jsou sdružovány na intranetu společnosti, jejichž přístupnost je závislá na pozici zaměstnance s ní související odpovědností. Pro účetnictví, evidenci majetku a skladové hospodářství je využíván ekonomický a logistický software Horry. Pro oblast controllingu, plánování a řízení procesů je managementem společnosti využíván informační systém GIST. Obecně pro interní a externí komunikaci, pro tvorbu smluv a objednávek slouží software Microsoft tj. především outlook, word a excel.

4.3 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Uspokojování potřeb odběratelů tepelné energie ve městě Havířov zásobovaných ze systému centralizovaného zásobování teplem si vyžaduje uplatňování partnerství s jeho dodavatelem potažmo výrobcem. Vzhledem k vzájemné závislosti přenosových stanic na rozvodných tepelných zařízeních a tím i nutností spolupracovat je považován vztah na základě smlouvy o dodávce tepelné energie jako partnerská smlouva. Smlouva je uzavřena v současné době do roku 2020 a ročně vždy na začátku 4. kvartálu je vyjednáována cena tepelné energie na následující rok. Součástí smlouvy je také reciproční úmluva o vzájemné dlouhodobé spolupráci a společné podpoře systému centrálního zásobování teplem. Společným zájmem obou stran je maximalizace objemu dodávek tepelné energie při dodržení hospodárnosti a efektivnosti podnikatelské činnosti obou partnerů. Partnerství je dále založeno na otevřené komunikaci, pravidelných schůzkách a podílení se na studiích týkajících se inovace rozvodných tepelných zařízení a přenosových soustav.

4.4 Volba dodavatele

Kritériem správné volby je vyhledání dodavatele se zárukou uspokojení kvality a přijatelné ceny. U nákupů s objemem do 50 tis. Kč je volba dodavatele v kompetenci referenta nákupu, který využívá zkušeností předchozích dodávek, nebo získá doporučení žadatele. Dodávky v objemu do 700 tis. Kč jsou řešeny poptávkovým řízením, kdy jsou osloveni nejméně tři dodavatelé a vybrán dodavatel s nejvýhodnější nabídkou. U výběrových řízení na dodavatele tj. dodávek nad 700 tis. Kč je proces zahájen „žádostí o vyhlášení výběrového řízení“, který je řízeným dokumentem, obsahujícím všechna specifika zakázky a který je schvalován ředitelem společnosti.

Po schválení žádosti si obchodní oddělení vyžádá písemné nabídky nejméně tří dodavatelů materiálu nebo služby. Návrh možných dodavatelů provede žadatel. Konečné rozhodnutí o počtu a okruhu oslovených dodavatelů náleží obchodnímu oddělení.

Návrh dodavatele zakázky provádí komise jmenovaná ředitelem společnosti na základě návrhu vedoucího obchodního oddělení nebo právníka společnosti.

Členem komise musí být také 1 člen dozorčí rady společnosti. Po prověření a posouzení všech nabídek předloží komise návrh dodavatele zakázky ke schválení řediteli společnosti.

Dodavatel služby nebo stavební práce může být také zvolen přímou volbou na základě písemného odůvodnění žadatele a doporučení ekonomického nebo technického náměstka a schválením rozhodnutí o neprovedení výběrového řízení dodavatele zakázky, které je řízeným dokumentem. Podmínkou přímé volby dodavatele je dodržení hospodárnosti a efektivnosti. V případě, že je toto vzhledem k charakteru zakázky možné a účelné, musí být prokazatelně proveden před tímto jednáním marketingový průzkum trhu za účelem porovnání nabídkových cen a ostatních podmínek předmětné dodávky vybraného dodavatele či dodavatelů.

4.5 Hodnocení dodavatelů

Dle směrnice o obchodní činnosti provádí společnost pravidelné hodnocení dodavatelů. U dodávek s limitem nad 700 tis. Kč a na základě rozhodnutí žadatele i u dodávek s nižším limitem jsou dodavatelé pravidelně hodnoceni a evidováni v seznamu dodavatelů, který pak tvoří databázi potencionálních dodavatelů a je uložen u referenta nákupu. Hodnocení dodavatele materiálu provádí referent nákupu ve spolupráci s žadatelem. Dodavatele energií a tepla hodnotí vedoucí obchodního oddělení. Dodavatele služeb hodnotí přípravař provozu. Služby projektantů hodnotí investiční technik z útvaru investic. Dodávky týkající se řídicích systémů předávacích stanic hodnotí správce měření a regulace útvaru rozvodu tepla.

Hodnocení je zaznamenáváno do řízeného formuláře viz tabulka č. 5.1, který obsahuje název dodavatele, popis sortimentu, hodnotící kritéria, jako pružnost při jednání, platební podmínky, kvalita dodávky a přístup k životnímu prostředí, kterým je přiřazeno bodové ohodnocení 1 až 3 body, kdy jeden bod je nejhorší a tři body nejlepší hodnocení. Dle dosaženého součtu bodů je dodavatel přiřazen kategorii A – D. Kategorie A jsou dodavatelé s získaným součtem bodů 10 – 12, kategorie B dodavatelé s 8 – 9 body, kategorie C s 7 – 6 body a kategorie D s 5 – 4 body.

Dle organizační směrnice je seznam dodavatelů, jejich hodnocení a získané údaje o dodavatelích určen pouze pro interní použití společnosti a není dovoleno je sdělovat třetím osobám. Na obrázku níže, je proto uvedena pouze část hlavičky formuláře.

Tabulka č. 5.1: Hlavička formuláře pro hodnocení dodavatelů

Dodavatel	Sortiment	Hodnocení (1-3)				Celkem bodů	Kategorie
		Pružnost při jednání	Platební podmínky	Kvalita dodávky	Přístup k ŽP		

(vlastní úprava)

Jak je uvedeno v tabulce č. 5.2, ve formuláři je dále uvedeno jméno osoby, která zpracovala hodnocení, jméno schvalovatele hodnocení, který je nadřízený zpracovatele, datum zpracování hodnocení, datum schválení hodnocení a podpisy.

Tabulka č. 5.2: Spodní část formuláře pro hodnocení dodavatelů

Zpracoval:		Schválil:					
Datum:		Datum:					
Podpis:		Podpis:					
<u>Hodnocení:</u>				<u>Kategorie:</u>			
3 body	nejlepší			A	12 - 10 bodů		
2 body	dobré			B	9 - 8 bodů		
1 bod	nejhorší			C	7 - 6 bodů		
				D	5 - 4 bodů		

(vlastní úprava)

V roce 2015 bylo hodnoceno 33 dodavatelů materiálu a zboží 1 dodavatel tepla, 5 dodavatelů projektových služeb a 10 dodavatelů služeb v oblasti montážních a zemních prací. Hodnocení dodavatelé byli zařazeni do kategorie A, pouze jeden byl zařazen do kategorie B. Z hodnocení tak vyplývá, že společnost využívá zejména služeb a produktů s nejvyšším bodovým hodnocením. Pokud je dodavatel například zařazen do kategorie B, důvodem snížení hodnocení je podmínka dodavatele platby v hotovosti. Takový dodavatel se pak vystavuje riziku, že společnost využije nabídky konkurenční společnosti.

4.6 Analýzy v nákupu

Obchodní oddělení společnosti analyzuje efektivnost a hospodárnost prostřednictvím výkazu cash flow, kterým sleduje stav příjmů a výdajů ve sledovaném období. Meziročně společnost analýzou sleduje nárůst zásob, investiční činnosti, změnu závazků či pohledávek s ohledem na zajištění dostatečné finanční stability společnosti. Dále je vykonávána analýza naplňování podnikatelského plánu na daný rok, sledování finančních rámců jednotlivých oddělení sledování průběžného naplňování a řešení případného překročení. K této analýze jsou využívána účetní data a údaje ze sjednaných smluv.

4.7 ABC analýza

Pro zpracování ABC analýzy byly dodávky 344 dodavatelů za rok 2015 sečteny a seřazeny dle objemů nákupu s uvedením procentuálního podílu a kumulovaného procentního součtu, tím bylo docíleno rozdělení dodavatelů do kategorií A, B a C jak je uvedeno v příloze č. 7. Pro přehlednost jsou počty dodavatelů v kategoriích a objem nákupu znázorněn v tabulce č. 4.7.1.

Tabulka č. 4.7.1 – Kategorie dodavatelů celkem za rok 2015

<i>kategorie</i>	<i>počet dodavatelů</i>	<i>počet dodavatelů v %</i>	<i>objem nákupu</i>
A	2	0,58	69 612 725,00 Kč
B	21	6,11	25 957 532,00 Kč
C	321	93,31	10 576 298,00 Kč
celkem	344	100,0	106 146 555,00 Kč

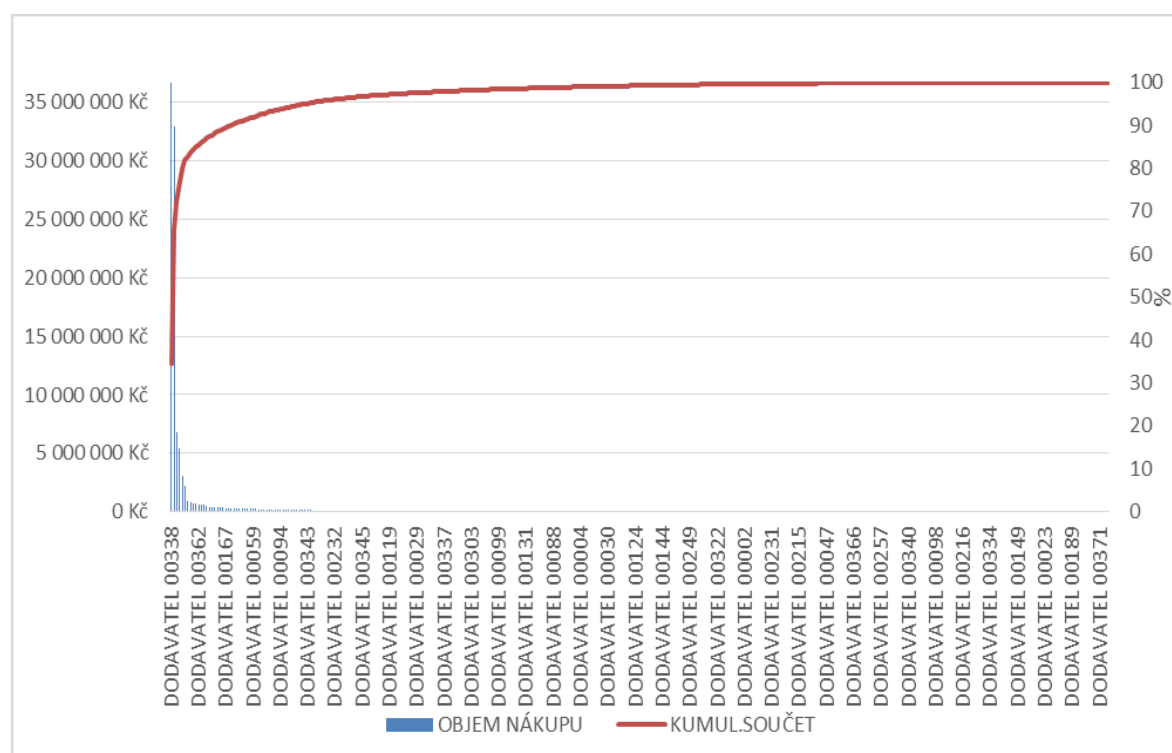
(vlastní úprava)

Do kategorie A byli pro největší objem dodávek zařazeni dva strategičtí dodavatelé, na které je nutné se zaměřit a utužovat spolupráci. V tomto případě se jedná o dodavatele tepla a vody, se kterými společnost spolupracuje již řadu let. Z celkového počtu dodavatelů za rok 2015 tvoří dodavatelé v kategorii A jen 0,58 %. Společnost je na dodávkách těchto klíčových dodavatelů zcela závislá, a proto má s těmito dodavateli uzavřeny dlouholeté smlouvy, kdy dodatkem je každoročně smluvena cena dodávek na daný rok. Do jisté míry mají monopolní postavení, jelikož není možné pro dodávky tepla a vody v této oblasti využít nabídky jiného dodavatele.

Partnerství s těmito dodavateli je nutné řešit jak z hlediska plánování a strategie, tak z hlediska vývoje spolupráce a budoucnosti. Do Kategorie B byli zařazeni středně důležití dodavatelé, kteří tvoří z celkového počtu 6,11 % jako dodavatelé energií, hutního a topenářského materiálu, řídicích systémů apod., kteří již nedosahují objemu nákupu jako u kategorie A, ale je zapotřebí se jimi také zabývat, dodavatelsko-odběratelské vztahy ošetřit vždy smlouvou a pravidelně spolupráci hodnotit. Do kategorie C byly pak zařazeny zbývající dodavatelé, kteří tvoří 93,31 % z celkového počtu dodavatelů, ale jejich významnost již není tak velká.

Výše uvedené údaje byly zpracovány do Paretova diagramu, který znázorňuje charakteristickou Lorencovu křivku na obrázku č. 4.5.1.

Obrázek č. 4.5.1 - Paretův diagram 1



(vlastní úprava)

Pro detailnější zaměření je také možné kategorizaci dodavatelů rozdělit do dvou období a to z hlediska období otopného a mimo otopného, která je stanoveno dle §2 vyhlášky 194/2007 Sb. Otopné období začíná 1. září a končí 31. května následujícího roku (ESIPA.CZ, 2016).

Dodávka tepelné energie se zahájí v otopném období, když průměrná denní teplota venkovního vzduchu v příslušném místě nebo lokalitě poklesne pod +13 st. C ve 2 dnech po sobě následujících a podle vývoje počasí nelze očekávat zvýšení této teploty nad +13 st. C pro následující den, které bylo skutečně pro rok 2015 ukončeno 30. 5. a zahájeno 22. 9. 2015 (ESIPA.CZ, 2016).

Počty dodavatelů v kategoriích a objem nákupu v období 1 jsou uvedeny tabulce č. 4.7.2.

Tabulka č. 4.7.2 – Kategorie dodavatelů v období 1

<i>kategorie</i>	<i>počet dodavatelů</i>	<i>počet dodavatelů v %</i>	<i>objem nákupu</i>
A	2	0,69	52 786 264,00 Kč
B	15	5,23	13 562 323,00 Kč
C	270	94,08	7 384 459,00 Kč
celkem	287	100	73 733 046,00 Kč

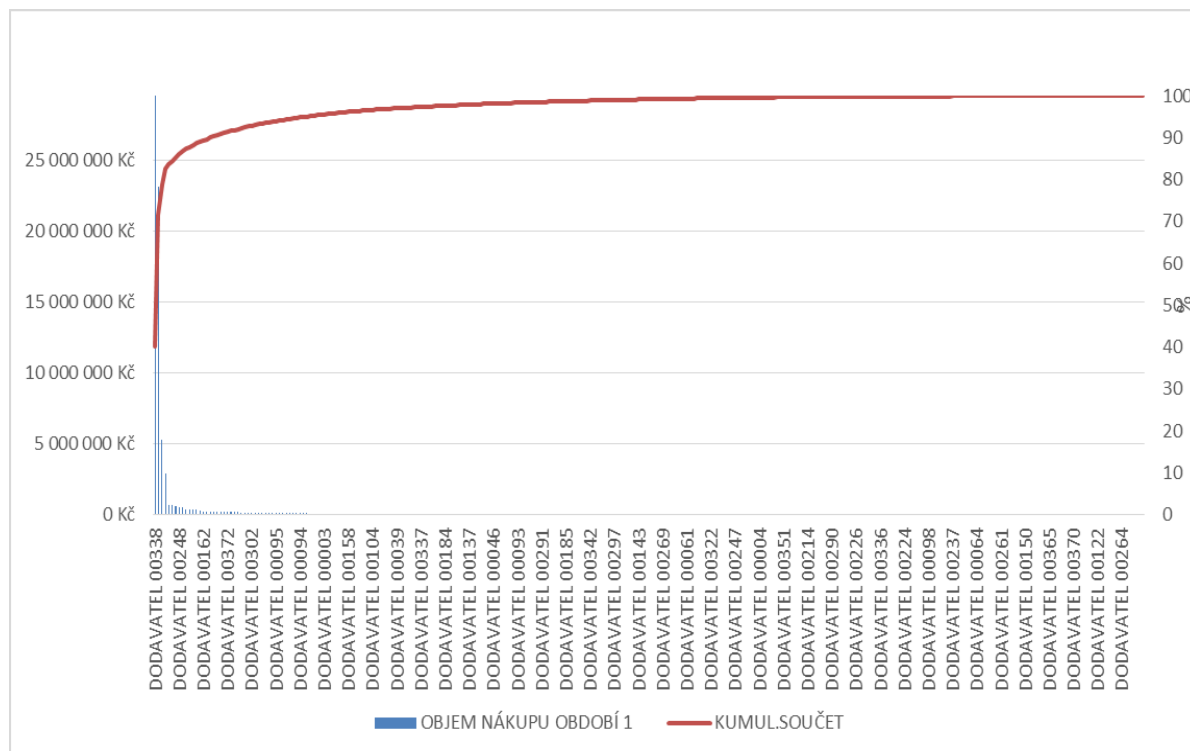
(vlastní úprava)

Analýzou otopného a mimo otopného období viz příloha č. 8 a 9 bylo zjištěno, že z celkového objemu nákupu 73 733 tis. Kč u 287 dodavatelů v otopném období, které je v příloze označeno jako období 1, byly učiněny dodávky v objemu 52 786 tis. Kč u dvou dodavatelů tj. 0,69 % a to dodavatele tepelné energie a dodavatele vodného a stočného, kteří tvoří kategorii dodavatelů A.

Kategorii B v objemu 13 562 tis. Kč pak tvoří 5,23 % dodavatelé elektrické energie (v průběhu roku společnost změnila obchodníka s elektrickou energií), dodavatel zařízení a materiálu pro topení a instalace, dodavatel systému vzduchotechniky, měření a regulace a řídicích systémů. Kategorii C tvoří zbývajících 94,08 % dodavatelů s objemem nákupu 7 384 tis. Kč.

Údaje otopného období byly taktéž znázorněny v Paretově diagramu na obrázku č. 4.5.2.

Obrázek č. 4.5.2 - Paretův diagram – období č. 1



(vlastní úprava)

Počet dodavatelů v jednotlivých kategoriích a objemy nákupů mimo otopné období znázorňuje tabulka č. 4.7.3.

Tabulka č. 4.7.3 – Kategorie dodavatelů v období 2

<i>kategorie</i>	<i>počet dodavatelů</i>	<i>počet dodavatelů v %</i>	<i>objem nákupu</i>
A	2	1,23	16 826 461,00 Kč
B	18	11,04	12 478 068,00 Kč
C	143	87,73	3 106 841,00 Kč
celkem	163	100	32 411 370,00 Kč

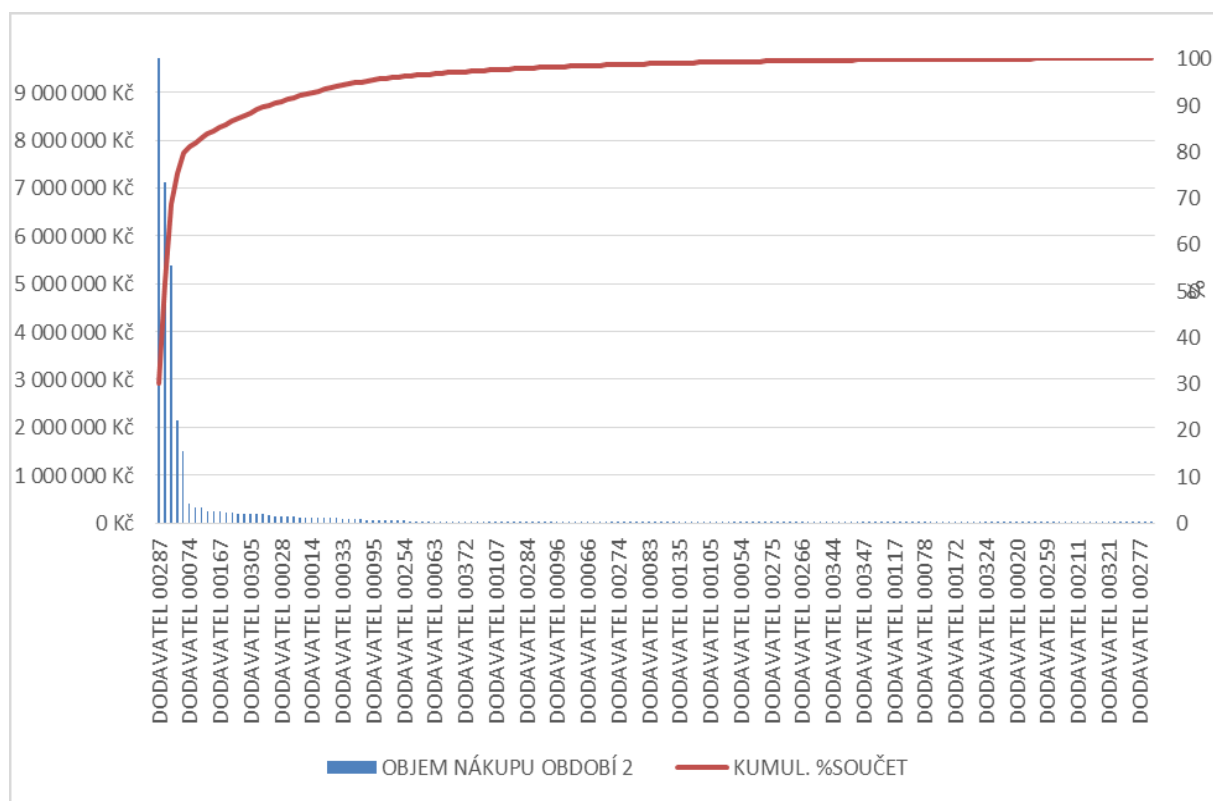
(vlastní úprava)

V příloze je mimo otopné období označeno jako období 2, tvoří jej 163 dodavatelů. Z celkového objemu 32 411 tis. Kč činí kategorii A 1,23 % dodavatelů s objemem 16 826 tis. Kč a to dodavatel vodného a stočného a dodavatel tepelné energie v uvedeném pořadí.

Kategorie B je s objemem 12 478 tis. Kč tj. 11,04 % tvořena dodavatelem energetických celků, dodavatel služby v oblastech zpracování energetického auditu a teplofikačních studií, dodavatelem elektrické energie, dodavatelem plynových kotlů a tepelných čerpadel, dodavatelem služeb v oblasti projekčních činností, dodavatelem technologických montáží, dodavatelem systému vzduchotechniky, měření a regulace, dodavatelem armatur a dodavatelem technických plynů. Kategorie C je pak tvořena 87,73 % z celkového počtu dodavatelů s objemem nákupu 3 106 tis. Kč.

Mimo otopné období je taktéž znázorněno Paretovým diagramem viz obrázek č. 4.5.3.

Obrázek č. 4.5.3 - Paretův diagram – období č. 2



(vlastní úprava)

Z těchto údajů vyplývá, že společnost vynakládá v otopném období podstatně více finančních prostředků na zajištění servisu otopu a řešení nahodilých poruch. Mimo otopné období jsou řešeny naopak investice do plánovaných oprav údržby teplovodních zařízení, řešení energetických auditů a zřizování nových předávacích stanic. Z toho důvodu se v otopném období dodavatelé řešení systému zásobování teplem, projekční činnosti nebo energetického auditu zařadí do kategorie C nebo nejsou v otopném období zařazeni vůbec a naopak.

5 SHRnutí A NÁVRHY Řešení

Havířovská teplárenská společnost funguje jako stabilní organizace již řadu let. Je nutno podotknout, že procesy v této společnosti a jejich řízení není možné posuzovat dle stejných parametrů jako u tržně zaměřených společností, které mohou nabízet širokou škálu produktů, se kterými mohou pronikat na různé trhy a využívat tak mnohem širší tržní prostor.

Produktem společnosti je dodávka tepla a teplé vody pro občany města Havířova, tudíž nemohou nabízet své služby například v jiných lokalitách okolních měst. Ani rozšiřování produktové nabídky v podobě doplňkových služeb není u takovéto formy společnosti žádoucí. Společnost vznikla pro službu občanům a veškeré činnosti této společnosti vždy musí být prováděny v souladu s potřebami a za účelem, ke kterému byla městem Havířov založena. Jakýkoliv odklon od hlavní činnosti, či snaha o tržní chování či přístup v procesech společnosti mohou negativně ovlivnit její stabilitu či odvádět pozornost od podstaty. Veškeré změny v řízení či strategie podnikatelských záměrů a investic se odvíjejí od potřeb města.

Dosud se společnosti daří hospodařit a vykonávat svou činnost dle očekávání a potřeb, přestože v současné době stále více čelí tlaku ze strany dealerů a jejich nabídek. Dealeři tepelných čerpadel se snaží přesvědčit předsedy a členy společenství vlastníků jednotek nebo bytových družstev, aby celý bytový dům odpojili od centrálního zásobování teplem a při pořízení tepelného čerpadla pro vytápění objektu, slibují obrovskou úsporu. Společnost proto pořádá schůzky s předsedy společenství či družstev a zveřejňuje vyjádření v místních novinách, kdy se snaží informovat občany a vysvětlit úskalí, která by tato změna s sebou nesla. Argumentem je především dlouholetá návratnost investic a administrativní náročnost dané změny za rizika nezaručené úspory a nedostatečné výhřevnosti.

Pro účely této práce byl především analyzován nákupní proces a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Dle zjištění, dostupných dokumentů a informací, existuje dle mého názoru jistý prostor pro zlepšení. V oblasti nakupování jsou všichni zúčastnění příliš zatíženi administrativní náročností celého procesu a management je nucen takto nastaveným systémem potvrzovat a podepisovat velké množství dokumentů.

U takovéto silné a stabilní společnosti by mohl být celý proces zjednodušen vhodně zvoleným informačním systémem, který umožní sdílení dokumentů a výměnu dat nejen v rámci společnosti, ale i na příklad s obchodními partnery. Potvrzování by bylo vykonáváno elektronicky na všech úrovních pomocí work flow, jež znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během něhož jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány podle procedurálních pravidel od jednoho účastníka k dalšímu tak, aby proces mohl dále plynule pokračovat. Taková automatizace procesu by ušetřila všem pracovníkům čas a vedení by mělo vždy přesný přehled o fázi zpracování jakéhokoliv dokumentu.

Dále by mohlo usnadnit práci a ušetřit čas všem zúčastněným umístěním souhrnné evidenci požadavků na nákup na sdílené prostředí, kde by měli přístup pověřeni pracovníci a mohli tak editovat seznam požadavků a tím by nebyla evidence závislá na jednom zaměstnanci a žadatelé by nemuseli uchovávat kopii svého požadavku ve svých souborech.

V oblasti objednávání by jistě bylo snazší a pro evidenci a kontrolu efektivnější vystavovat objednávky přímo z informačního systému, který eviduje čísla objednávek, jejich data vystavení a změnové verze automaticky. Objednávky vystavované v systému Word či Excel, jsou již dle mého názoru minulostí. Tento způsob vyžaduje nutnost ručního editování dat a evidenčních čísel, což sebou nese riziko zvýšené chybovosti, či kontroly.

U dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich hodnocení bych doporučila aktualizaci formuláře ve vztahu k bodovému rozpětí. V hodnocení nebyl žádný z dodavatelů hodnocen méně než devíti body, tudíž nebyl zařazen do kategorie C či D. Ve formuláři, ani ve směrnici o obchodní činnosti nebyla k dispozici informace o významu či kritériích pro zařazení do kategorií. Postrádala jsem popis jednotlivých kategorií a přístup k takto zařazeným dodavatelům. Například, pokud by se dodavatel propadl do kategorie C nebo D zdali by byl vyřazen ze seznamu potenciálních dodavatelů. Dále by mohl hodnotitel připojit k hodnocení dodavatele i poznámku s připomínkou či odůvodněním přiřazeného bodového hodnocení. Z toho vyplývá, že k hodnocení dodavatelů je spíše přistupováno jako k nutnosti vyplnit řízený dokument, ale nevyužívá se nutně k procesu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů či výběru dodavatele. Možným návrhem pro zlepšení by bylo zavedení hodnocení jednotlivých dodávek, kdy žadatel či předkladatel svým hodnocením dodávky formou známky nebo bodové škály učinil zpětnou vazbu pro obchodní oddělení a podklad pro zpracování hodnocení dodavatelů.

Pro posílení týmové práce a vertikální i horizontální komunikace by systému prospělo aplikování metody vzdělávání na pracovišti „job rotation“ tedy rotace práce. V nákupu či obchodním oddělení jsou pracovníci nastaveným systémem spíše vedeni k činnostem a působení pouze ve svěřené oblasti jejich pracovní náplně. Pomocí „job rotation“ by bylo pracovníkům umožněno zapojit se do širšího okruhu činností, čímž by získali další zkušenosti, blíže poznali a pochopili práci svých kolegů a mohli pomoci zefektivnit práci celého týmu. Díky této metodě lze snadno předejít problému se zastupitelností v případě ztráty zaměstnance nebo dlouhodobé pracovní neschopnosti. Další výhodou této metody je získání přehledu o potenciálu svých zaměstnanců, kterého lze efektivněji využít. Částečně je využíváno „job rotation“ v technické a provozním oddělení, kdy se technici střídají na svých místech pro zajištění provozu, spatřují tak příležitost využít těchto zkušeností v aplikaci na ekonomické a obchodní oddělení.

6 ZÁVĚR

Předpokladem úspěchu je propracovaný a dobře nastavený proces, který podporuje efektivní a hospodárnou činnost podniku. Cílem práce bylo posoudit efektivnost procesu nakupování a postupu výběru vhodných dodavatelů a segmentace dodavatelů dle podílu na celkovém objemu nákupu společnosti Havířovská teplotní společnost, a. s.

Pro teoretická východiska bylo čerpáno z dostupné literatury týkající se nákupního procesu, strategie nákupu, řízení a dodavatelsko-odběratelských vztahů. Snahou bylo nalézt vhodný návod jak k procesu nákupu přistupovat a jak stanovit vhodnou a účelnou nákupní strategii. V teoretické části byla také blíže popsána činnost společnosti Havířovská teplotní společnost, a.s., a zhodnocena hospodárnost rozбором hlavních ekonomických ukazatelů.

V praktické části byly zpracovány informace poskytnuté vedoucím obchodního oddělení, referentem nákupu, obchodním referentem, ekonomem a mechanikem měření a regulace. Konkrétním rozбором fungování nákupního procesu společnosti a všech činností s ním souvisejících byla posouzena účelnost procesu a navrženy návrhy opatření k dosažení vyšší efektivnosti nákupního procesu a činnosti obchodního oddělení. A to v podobě automatizace procesu pomocí vhodného informačního systému, využití sdíleného prostředí pro editaci a evidenci souhrnného seznamu nákupních požadavků, získání vhodného podkladu pro hodnocení dodavatelů formou bodového hodnocení jednotlivých dodávek, aktualizace postupu a formuláře pro hodnocení dodavatelů a aplikace metody vzdělávání zaměstnanců „job rotation“.

Rozbor procesů obchodního oddělení a návrhy řešení jsou hodnoceny z mého subjektivního pohledu. Společnost ctí svůj systém, který pokládá za optimálně nastavený. Zaměstnanci se v něm orientují natolik, že necítí potřebu na takto zavedeném systému něco měnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) odborná literatura

1. ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 150 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
4. EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Přeložil Markéta HENYCHOVÁ. Brno: Computer Press, 2008. 298s. ISBN 978-80-251-1828-3.
5. HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
6. CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. 1. vydání Praha 2000. 166s. ISBN 80-7261-007-04
7. JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263s. ISBN 978-80-7357-958-6.
8. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
9. MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 323s. ISBN 80-7261-152-6.
11. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. 226s. ISBN 978-80-251-2563-2.
12. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Sřety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

13. TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

b) Elektronické a ostatní dokumenty

1. ESIPA.CZ, Vyhláška 194/2007 Sb. kterou se stanoví pravidla pro vytápění a dodávku teplé vody, měrné ukazatele spotřeby tepelné energie pro vytápění a pro přípravu teplé vody a požadavky na vybavení vnitřních tepelných zařízení budov přístroji regulujícími a registrujícími dodávku tepelné energie, [on-line]. [Citováno dne 22. 12. 2016]. Dostupné z <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=AZ&CP=2007s194-2014s237>
2. HTSAS.CZ, historie společnosti, [on-line]. [Citováno dne 22. 11. 2016]. Dostupné z <http://www.htsas.cz>
3. JUSTICE.CZ, Sbírka listin HTS, a. s. [on-line]. [Citováno dne 22. 11. 2016]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=445293>
4. JUSTICE.CZ, Výpis z obchodního rejstříku HTS, a. s. [on-line]. [Citováno dne 22. 12. 2016]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=445293&typ=PLATNY>
5. PUBLICATINOS.EUROPA.EU, Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 [on-line]. [Citováno dne 22. 11. 2016]. Dostupné z <https://publications.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/b1e24aa4-d04e-4593-b587-09df9e505275/language-cs>
6. Ř 1000.15.01 Organizační řád společnosti
7. Ř 1000.15.03 Podpisový řád společnosti
8. SM 2100.15.01 Obchodní činnost – vnitřní směrnice společnosti + její přílohy

SEZNAM ZKRATEK

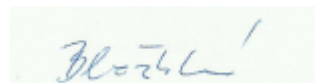
CF	(Cash flow) hotovostní toky
HTS	Havířovská teplárenská společnost
EAT	(Earnings after Taxes) čistý zisk
EBIT	(Earnings before Interest and Taxes) zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	(Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges) zisk před zdaněním, úroky a odpisy
ROA	(Return on Assets) rentabilita aktiv
ROE	(Return on Equity) rentabilita vlastního kapitálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....
jméno a příjmení studenta